

eISSN 2353-8414  
pISSN 2353-8503

# MARKETING INSTYTUCJI NAUKOWYCH I BADAWCZYCH

NR 35 nr 1(35)/2020



**Łukasiewicz**  
Instytut Lotnictwa

marzec 2020  
kwartalnik naukowy  
[www.minib.pl](http://www.minib.pl)

# DETERMINANTY BUDOWANIA WIZERUNKU I REPUTACJI WYŻSZEJ UCZELNI WOBEC JEJ INTERESARIUSZY

DETERMINANTS OF BUILDING IMAGE AND REPUTATION  
OF UNIVERSITY TOWARDS ITS STAKEHOLDERS

**Dr Krzysztof Gołata**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations, Polska  
krzysztof.golata@ue.poznan.pl • ORCID 0000-0001-6468-8076

**Prof. dr hab. Bogdan Sojkin**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Marketingu Produktu, Polska  
bogdan.sojkin@ue.poznan.pl • ORCID 0000-0001-5468-8638

DOI: 10.2478/minib-2020-0002

## ABSTRAKT

Celem artykułu jest przedstawienie roli i miejsca wizerunku oraz reputacji szkoły wyższej i instytucji badawczej w procesie budowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych na rynku edukacyjnym. W artykule przedstawiono aktualne poglądy na temat zakresu tych pojęć, jak też wzajemnych relacji pomiędzy wizerunkiem a reputacją w podmiotach gospodarczych. Wskazano na fundamentalne znaczenie relacji uczelni wyższej z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami w kształtowaniu zarówno wizerunku, jak i reputacji. W drugiej części artykułu przedstawiono zbiór determinant wizerunku i reputacji w przypadku uczelni wyższej. Ponadto podkreślono rolę i miejsce rektora uczelni w budowaniu wizerunku i reputacji macierzystej uczelni w świetle Ustawy 2.0.

**Słowa kluczowe:** wizerunek, reputacja, interesariusze

## ABSTRACT

The aim of the article is describing the role and place of image and reputation in a university and research institution in the process of competing on the education market. The article presents current views on the scope of these concepts as well as the mutual relations between the image and reputation in business entities. The fundamental importance of university relations with internal and external stakeholders in shaping both image and reputation was pointed out. The second part presents a set of image and reputation determinants in the case of a university. In addition, the role and place of the university rector was emphasized in building the image and reputation of the parent university in the light of Act 2.0.

**Key words:** image, reputation, stakeholders

## Wstęp

Wprowadzona w życie w roku akademickim 2019/2020 ustawa o szkolnictwie wyższym bardzo wyraźnie wskazała na potrzebę nowego spojrzenia na rolę i miejsce instytucji naukowo-badawczych na rynku edukacyjnym i badawczym, a tym samym również na kwestię budowy wizerunku i reputacji obu instytucji. Nowe uwarunkowania prawne ich funkcjonowania w połączeniu ze zmieniającymi się uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi (szeroko rozumianymi) oraz koniecznością umiędzynarodowienia edukacji i badań naukowych spowodowały konieczność przewartościowania wielu dotychczasowych działań oraz stosowanych narzędzi kreujących wizerunek i reputację instytucji w tym sektorze. Jest to szczególnie ważne w aspekcie ich konkurencyjności nie tylko w aspekcie regionalnym czy krajowym, ale także w wymiarze międzynarodowym oraz budowania relacji z otoczeniem, czyli współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Ponadto nowa ustawa eksponuje bardzo mocno współpracę z zagranicznymi środowiskami naukowymi oraz akcentuje konieczność umiędzynarodowienia procesu badawczego oraz dydaktycznego. Konsekwencją tego powinno być zmodyfikowanie dotychczasowego spojrzenia na budowanie wizerunku wobec partnerów zagranicznych, chociażby przeana-

lizowanie i uzupełnienie instrumentów komunikowania się z otoczeniem międzynarodowym.

Postępująca internacjonalizacja procesu kształcenia, wirtualizacja procesu dydaktycznego, konieczność uprzątnienia procesu kształcenia czy współpracy z praktyką gospodarczą powoduje, że elementy te narzucają konieczność uwzględniania ich w strategiach kreowania wizerunku i budowania w długim okresie reputacji jako części strategii funkcjonowania tych podmiotów na rynku. Otoczenie jest tworzone przez bardzo zróżnicowane i zmieniające się grupy interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), a każda z nich wyznacza odrębne oczekiwania wobec uczelni (Piotrowska, 2016). W tej sytuacji ocena wizerunku i reputacji będzie pochodną realizacji tych oczekiwań oraz zaspokajania i kreowania nowych propozycji o innowacyjnym charakterze. Przyjęcie takiego założenia oznacza, że nie można mówić o budowaniu jednego wizerunku czy reputacji. Zdaniem autorów uczelnia, ze względu na charakter działalności, musi budować oczywiście kilka spójnych wizerunków. Inne aspekty są ważne, gdy uczelnia zabiega o przyszłych studentów, budując swój obraz wśród uczniów ze szkół średnich oraz ich rodziców, pokazując swój potencjał naukowo-dydaktyczny, kariery zawodowe byłych studentów oraz absolwentów (możliwość studiowania na zagranicznych uczelniach czy pozycje zawodowe w praktyce gospodarczej). Gdy natomiast uczelnia stara się pozyskać partnerów biznesowych, wspierających ją finansowo oraz merytorycznie, stara się akcentować przede wszystkim swój potencjał naukowo-badawczy, oferując potencjalne pola współpracy z praktyką oraz wynikające z tego korzyści dla obu stron.

Wizerunek i reputacja mają wiele wymiarów i dlatego istotne są takie ich cechy jak: zmienność, elastyczność, adekwatność, relacyjność, wymiennność czy adaptacyjność. Dlatego, mówiąc o wymiarach, można jako przykład przywołać podejście integracyjne, które zakłada centralne, podmiotowe wymiary i zalicza do nich: odwołanie emocjonalne, produkty i usługi, wizja i przywództwo, środowisko miejsca pracy, społeczną i środowiskową odpowiedzialność, wydajność finansową (Fombrun, Gardberg, Sever, 2000). W przypadku uczelni bądź wybranych instytucji naukowo-badawczych uwzględnić należy dodatkowo systemy i formuły kształcenia, procedury kwalifikacji na kierunki studiów, środowisko krajowe finansu-

jące programy edukacyjne oraz badawcze, procedury komercjalizacji innowacji, tworzenie nowych modeli biznesowych jako propozycji rozwiązań rynkowych, relacje z praktyką gospodarczą, instytucje międzynarodowe wspierające w różnych formach działalność naukową, badawczą i wdrożeniową, które jednak różnicują wymiary reputacji w różnych krajach.

## **Reputacja a wizerunek instytucji naukowo-badawczej**

Terminy tożsamość, wizerunek i reputacja funkcjonują obok siebie (odrębnie, ale powiązane), jak również często zamiennie (tożsame) w bogatej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania, marketingu i public relations (i nie tylko) (Gotsi, Wilson, 2001). Analizy prowadzone w ramach zarządzania, marketingu oraz public relations wskazują — zwłaszcza w ostatnich latach — na argumenty przemawiające za koniecznością odmiennego ujmowania i definiowania trzech pojęć (Walker, 2010).

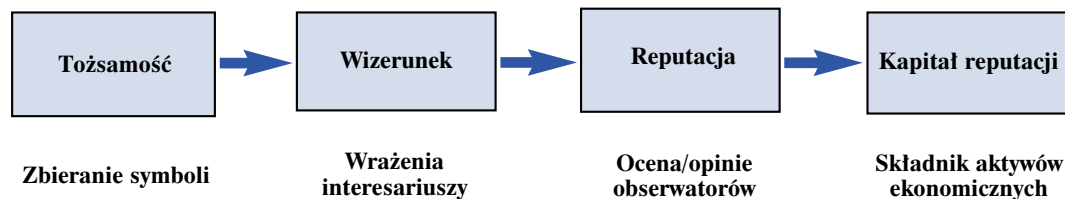
W przypadku tożsamości, panuje zgodność co do jej definicji, w której mieści się wszystko to, co pozwala na pełną odpowiedź na pytanie, kim jest podmiot (uczestnik) przestrzeni rynkowej. Innymi słowy, są to wszystkie istotne jego charakterystyki pozwalające na jego identyfikację oraz odróżnienie od innych uczestników rynku. Natomiast w przypadku wizerunku i reputacji wiele na ten temat napisano, w szczególności w przedmiocie marketingu, a głównie z punktu widzenia public relations; któremu bardziej odpowiada pojęcie reputacja jako odzwierciedlenie jego obrazu i pozycji w otoczeniu instytucji (głównie interesariuszy). Natomiast wizerunek przypisywany jest wartości relacji–opinii–oceny przez klientów (interesariuszy) (Fombrun, 1996).

Trwająca dyskusja nad odmiennością i spójnością tych terminów wynika z faktu, że koncentrują się one na tych samych czynnikach oraz generalnie realizują prawie identyczne zadania, polegające na kreowaniu pożądanego — przez kierownictwo i interesariuszy — obrazu instytucji i jego postrzeganie. Jest on istotny w kontekście zaufania i oceny jednostki w wielowymiarowej przestrzeni rynkowej rozpatrywanej w krótkiej lub długiej perspektywie czasowej.

W bogatej literaturze przedmiotu zwolennicy każdej ze szkół/podejść przedstawili wyczerpujące argumenty za każdym z nich. Autorzy pomijają celowo szersze rozważanie, skłaniając się jednoznacznie ku rozdzieleniu spojrzenia na wizerunek i reputację. W bardzo aktualnej publikacji na temat reputacji szkoły wyższej D. Vogler i S. Post wyraźnie wskazują, że brak jednoznacznie czytelnych relacji pomiędzy reputacją a innymi konstrukta- mi z nią związanymi, jakimi są tożsamość i wizerunek (Vogler, Post, 2019). Rysunek 1 przedstawia schemat odzwierciedlający logikę podejścia oraz kie- runek myślenia różnych autorów. Jest to swoisty uogólniony krajobraz re- lacji między omawianymi pojęciami. Etapem finalnym, do którego zmierza każdy podmiot (uczestnik) rynku, jest zbudowanie w przestrzeni rynkowej odpowiedniego kapitału reputacji gwarantującego zaufanie ze strony inte- resariuszy oraz „mocną” pozycję rynkową.

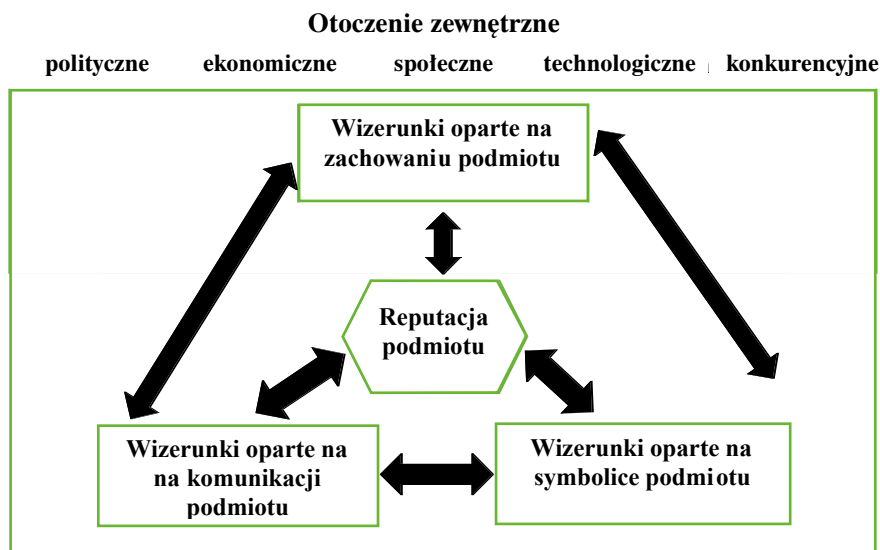
Jednak w ostatnim okresie pojawiają się nowe wyzwania, do których trzeba zaliczyć: zrównoważony rozwój, społeczną odpowiedzialność biznesu czy społecznie odpowiedzialne inwestowanie. Doprowadziło to do konieczności nowego spojrzenia na efekty prowadzonych działań. W literaturze przedmiotu pojawia się nowe określenie: wartość publiczna (Meynhardt, Stathoff, Frohlich, Brieger, 2019). Jej istota sprowadza się do nowej inter- pretacji pojęcia „wartości” ujmowanej nie tylko z perspektywy ekonomii, ale także w innych wymiarach, przyczyniających się do tworzenia i odtwa- rzania rzeczywistości społecznej. W tym ujęciu rozumienie „wartości pu- blicznej” wiąże się z działaniem uczelni bądź instytucji naukowo-badawczej na rzecz jej interesariuszy, a z kolei reputacja odzwierciedla uznanie insty- tucji w ich opiniach i ocenach.

### Rysunek 1. Dezagregacja reputacji korporacyjnej



Źródło: (Barnett, Jermier, Lafferty, 2006).

## Rysunek 2. Reputacja podmiotu rynkowego



Źródło: (Gotsi, Wilson, 2001).

W literaturze przyjmuje się generalnie, że różnica pomiędzy wizerunkiem a reputacją sprowadza się do perspektywy czasowej obu pojęć oraz podejmowanych działań na rzecz komunikowania się interesariuszy (Balmer, Gray, 2000; van Riel, Balmer, 1997). W rezultacie reputacja jest odzwierciedleniem dłuższych kontaktów (relacji) oraz powstających w ich efekcie doświadczeń (historia doświadczeń). W przypadku wizerunku odwołujemy się do bieżącego, aktualnego, ostatniego doświadczenia, czyli oceniamy aktualną, zewnętrzną percepcję instytucji (Skowronek, 2012). Istotę przyjętego podejścia odzwierciedla rysunek 2, który wyraźnie pokazuje reputację jako wypadkową wizerunków wykreowanych na bazie zachowań, zauważalnych i odnotowanych efektów będących wynikiem działań w procesie komunikowania oraz symbolice wyższej uczelni.

Kwestia podejścia do interpretacji tych pojęć oraz ustalenie ich zakresu przedmiotowego, jest ważna przede wszystkim w kontekście działań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonej pozycji rynkowej, a szczególnie istotna jest, gdy spojrzymy na te pojęcia przez pryzmat interesariuszy. Su-

gerując tym samym, że w zasadzie brak podstaw do odrębnego ich rozpatrywania; ale jednocześnie wskazując na fakt prowadzenia badań w odniesieniu do szkół wyższych głównie w kontekście ich reputacji. Kwestie te są obecne w wielu dyscyplinach naukowych, takich jak ekonomia, rachunkowość, zarządzanie, marketing czy socjologia. Na gruncie każdej z tych dyscyplin można znaleźć elementy wspólne oraz różnice (Fombrun, van Riel, 1997).

Przygotowanie odpowiedniej strategii działania zgodnej z aktualnymi wyzwaniem rynkowymi oraz uwzględnienie w niej właściwej struktury narzędzi jej kształtowania stanowi trudne wyzwanie — uwzględniając zróżnicowanie oczekiwań interesariuszy uczelni bądź instytucji naukowo-badawczej, jak i możliwości realizacji strategii przez te podmioty. Jeśli dodatkowo uwzględnimy bardzo widoczną różnorodność instytucji naukowo-badawczych — począwszy od uniwersytetów, przez uniwersytety „przemysłowe”, politechniki, instytuty naukowe i badawcze, stowarzyszenia naukowe, instytucje edukacyjne czy różne instytucje wsparcia badań naukowych — to przez pryzmat ich specyfiki działalności wyraźnie rysuje się konieczność oddzielenia wizerunku od reputacji. Specyfika ich działalności wyznaczana jest przez szereg cech, które ją charakteryzują, a zaliczyć do nich można:

- wąskie, ale zróżnicowane portfolio produktów;
- dominacja usług jako produktów/ofert, zatem uchwycenie tworzenia wartości jest skomplikowane i trudne;
- złożona i niejednorodna grupa interesariuszy;
- uzależnienie od aktualnego prawa i publicznych finansów połączone z rosnącą konkurencją między organizacjami naukowymi dla osiągnięcia funduszy na badania oraz grantów;
- głównie międzynarodowe rynki docelowe;
- marketing i sprzedaż nie są postrzegane ani jako główna część łańcucha wartości, ani jako istotna kompetencja;
- bardzo zróżnicowane podejście i umiejętności w zakresie komercjalizacji innowacji;
- reputacja postrzegana jako klucz do rywalizacji na rynku (Morschheuser, Riedler, 2015).



## Relacje uczelni wyższej w kształtowaniu wizerunku i reputacji

Kształtowanie relacji instytucji naukowo-badawczej czy uczelni wyższej należy rozumieć jako różne formy jej zaangażowania we współpracę z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a jej celem jest realizacja zadań wynikających ze statutu i przyjętej strategii oraz uzyskanie oczekiwanej pozycji rynkowej. Współpraca może przyjmować następujące rozwiązania: edukacja, komunikowanie, konsultacje, dialog, koordynacja, partnerstwo, badania, komercjalizacja, kontrola, audyt oraz wymiana/wdrażanie doświadczeń oraz osiągnięć (Grucz, 2012). Niezwykle istotne w kształtowaniu relacji jest zwrócenie uwagi na to, aby charakteryzowały się one otwartością na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz uwzględniały pojawiające się wyzwania związane z przyszłością, czyli wielowymiarową perspektywą krajową i międzynarodową. Dotyczy to zmian i wyzwań nie tylko w sferze gospodarczej czy politycznej, ale także społecznej, technologicznej i środowiskowej. W przestrzeni rynkowej każda z nich może przyjmować odmienne procedury realizacji determinowane stawianymi celami, przewidywanym zakresem współpracy oraz ustalonymi zasadami prowadzonych działań, a także zależy od fazy kształtowanej relacji (początek, rozwój, dojrzałość i zakończenie).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że faza realizacji, struktura relacji oraz forma współpracy determinują wartość tych relacji (Storbacca, Lehtinen, 2001). Ponadto należy podkreślić, że zarówno wizerunek, jak i reputacja są zbiorową/grupową oceną atrakcyjności firmy dla określonej grupy interesariuszy w stosunku do innych firm z grupy odniesienia, które konkurują o dostępne zasoby. Dlatego budowane relacje powinny mieć charakter zindywidualizowany ze względu na porównawczy i konkurencyjny charakter wizerunku oraz reputacji każdej uczelni/instytucji naukowo-badawczej. W tabelach 1, 2 i 3 przedstawiono wyodrębnione grupy interesariuszy instytucji naukowo-badawczej oraz bardziej szczegółowo uczelni wyższej. Każdej z nich przypisano ogólne formy współpracy z odpowiednią instytucją, a dla uczelni wyższej rozdzielono interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych.

**Tabela 1. Interesariusze i rodzaje relacji instytucji naukowo-badawczej**

Uczestnicy grupy	Forma współpracy
Inne krajowe instytucje naukowo-badawcze	komunikowanie, konsultacje, dialog, partnerstwo, badania
Zagraniczne instytucje naukowo-badawcze	komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, dialog, wymiana doświadczeń, badania
Międzynarodowe organizacje i stowarzyszenia naukowe, badawcze i akredytacyjne	komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, dialog, wymiana doświadczeń
Zarządzający programami R&D skierowanymi do uczestników rynku naukowo-badawczego w UE	komunikowanie, badania, kontrola, audyt
Krajowe i zagraniczne instytucje zarządzające środkami na naukę i badania	komunikowanie, kontrola, audyt
Instytucje wsparcia, takie jak: parki technologiczne, inkubatory technologiczne, preinkubatory i inkubatory przedsiębiorczości, centra rozwoju technologii, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu, platformy technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze oraz klastry	komunikowanie, konsultacje, dialog, koordynacja, partnerstwo, badania, komercjalizacja, wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć
Środowisko społeczno-gospodarcze	komunikowanie, dialog, partnerstwo, komercjalizacja
Władze samorządowe i rządowe	komunikowanie, konsultacje, dialog, partnerstwo
Organizacje pozarządowe	komunikowanie, dialog, konsultacje
Inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne i pożyczkowe	komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, komercjalizacja, kontrola, audyt
Media tradycyjne i elektroniczne	komunikowanie, dialog, partnerstwo
Pracownicy, udziałowcy, zarządzający instytucjami	komunikowanie, konsultacje, dialog, wdrażanie osiągnięć

Źródło: (Sojkin, Michalak, 2018, s. 46).

W dalszych rozważaniach skoncentrujemy się na omówieniu relacji uczelni wyższej z interesariuszami, gdyż szczegółowe omówienie relacji i ich wartości dla instytucji naukowo-badawczej było przedmiotem analizy w jednym z wcześniejszych artykułów (Sojkin, Michalak, 2018). Prezentacja będzie miała charakter typowo deskryptywny. Należy pamiętać, że w teorii interesariuszy pojawia się możliwość przedstawienia ujęcia normatywnego i instytucjonalnego (Donaldson, Preston, 1995). W przypadku uczelni wyższej dokonano podziału relacji z interesariuszami na wewnętrzne oraz zewnętrzne i zostaną one omówione bardziej szczegółowo w dalszej części

**Tabela 2. Interesariusze wewnętrzni i rodzaje relacji z uczelnią**

Uczestnicy grupy	Forma współpracy
<b>Interesariusze wewnętrzni</b>	
Rektor	komunikowanie, dialog, konsultacje, kontrola, audyt
Senat, Rada Uczelni	komunikowanie, dialog, konsultacje, kontrola, audyt
Pracownicy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• władze wykonawcze</li> <li>• naukowo-dydaktyczni</li> <li>• badawczy</li> <li>• techniczni</li> <li>• administracyjni</li> </ul>	edukacja, badania, komunikowanie, dialog, konsultacje, kontrola, wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć, audyt
Studenci obecni i przyszli oraz ich rodziny	edukacja, komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, badania, kontrola, audyt
Organizacje wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlament Studencki</li> <li>• organizacje studenckie</li> <li>• związki zawodowe</li> <li>• organizacje społeczne</li> </ul>	komunikowanie, dialog, partnerstwo, badania
Emeryci i renciści uczelni	edukacja, komunikowanie, konsultacje, dialog
Stowarzyszenia i instytucje wsparcia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• absolwenci</li> <li>• partnerzy</li> <li>• fundacje</li> <li>• spółki celowe</li> </ul>	edukacja, komunikowanie, badania, konsultacje, dialog, wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć, komercjalizacja

Źródło: opracowanie własne.

artykułu. Do grupy interesariuszy wewnętrznych zaliczeni zostali: rektor uczelni, senat oraz rady uczelni. Takie wyodrębnienie jest bezpośrednią konsekwencją zapisów zawartych w nowej ustawie o szkolnictwie wyższym i nauce, przypisujących tym organom nowe, istotne kompetencje w zakresie zarządzania uczelnią. W tym kontekście należy ich traktować jako ważnych interesariuszy (Ustawa z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce).

**Tabela 3. Interesariusze zewnętrzni i rodzaje relacji z uczelnią**

Uczestnicy grupy	Forma współpracy
<b>Interesariusze zewnętrzni</b>	
Polityka i administracja publiczna: <ul style="list-style-type: none"> <li>● samorząd terytorialny (województwo, powiat, miasto, gmina)</li> <li>● partie polityczne i politycy (senatorowie, posłowie, radni)</li> <li>● organy władzy (parlament, wojewoda)</li> <li>● społeczność lokalna, krajowa i międzynarodowa</li> </ul>	edukacja, komunikowanie, konsultacje, dialog, partnerstwo
Gospodarka/pracodawcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>● przedsiębiorstwa i instytucje</li> <li>● ludzie biznesu</li> <li>● stowarzyszenia biznesowe (centralne i regionalne)</li> <li>● instytucje rynku pracy</li> <li>● agencje ratingowe</li> <li>● firmy wspierające uczelnię (np. Klub Partnera, Rada Biznesu Wydziału...)</li> </ul>	komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, dialog, wymiana doświadczeń, badania, komercjalizacja
Konkurencja/współpraca: <ul style="list-style-type: none"> <li>● wyższe uczelnie krajowe</li> <li>● wyższe uczelnie zagraniczne</li> <li>● instytucje naukowe i badawcze</li> <li>● instytucje finansujące naukę/granty (UE, fundacje)</li> <li>● agencje akredytacyjne</li> <li>● społeczność naukowa (krajowa, zagraniczna)</li> <li>● organizacje naukowe i badawcze</li> </ul>	komunikowanie, konsultacje, partnerstwo, dialog, wymiana doświadczeń
Szkoły średnie/potencjalni studenci: <ul style="list-style-type: none"> <li>● w regionie</li> <li>● w innych regionach</li> <li>● zagraniczne</li> </ul>	edukacja, komunikowanie, dialog
Media — stare media (centralne i regionalne) i media społecznościowe	komunikowanie, kontrola, audyt
Organizacje społeczne	edukacja, komunikowanie, konsultacje, dialog, koordynacja, partnerstwo, badania, wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć
Instytucje publiczne — centralne i regionalne urzędy	edukacja, komunikowanie, dialog, partnerstwo, komercjalizacja
Organizacje pozarządowe (regionalne i centralne)	komunikowanie, konsultacje, dialog, partnerstwo

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie ważne miejsce przypada rektorowi jako kreatorowi struktury uczelni oraz wizji jej funkcjonowania w przyszłości. Osobowość rektora może okazać się ważnym argumentem w budowaniu wizerunku i reputacji w nowej rzeczywistości szkolnictwa wyższego w Polsce. Artykuł 11.1.3. przywołanej Ustawy 2.0 wyznacza rektorowi jeszcze jedno, obok edukacji, istotne zadanie, a jest nim odpowiedzialność za: prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki. W przypadku pozostałych interesariuszy za najbardziej znaczącą grupę należy uznać pracowników (naukowo-dydaktycznych, badawczych), którzy tworzą „żywą, aktywną i kreatywną tkankę w ciele uczelni wyższej”, determinującą w zasadniczym stopniu wartość rynkową wizerunku oraz reputacji uczelni zarówno w bieżącej działalności, jak i w dłuższej perspektywie czasowej. Oczywiście studenci i ich rodziny oraz organizacje wewnętrzne stanowią kolejne dwie grupy niezwykle ważne w budowaniu fundamentów wizerunku i w konsekwencji tworzenia bardzo wyrazistej reputacji uczelni. Pozostałe wymienione grupy mają za zadanie dopełniać w stosownych fragmentach zarówno wizerunek, jak i reputację. Jak już wcześniej wspomniano, formy realizacji zmieniają się w czasie, a dodatkowo trudno mówić o jednym spójnym wizerunku. Raczej mówimy o wielu wizerunkach tworzonych przez poszczególne grupy i ich wkładzie w tworzenie jednolitej, spójnej i wyrazistej reputacji.

W przypadku interesariuszy zewnętrznych występuje znacznie większa liczba grup niż w przypadku interesariuszy wewnętrznych, a zatem „krajobraz” form relacji oraz sposobów ich realizacji jest zdecydowanie bogatszy. I, co istotne, dostrzega się wyraźne zróżnicowanie liczby, form i sposobów realizacji relacji w różnych typach uczelni wyższych, co jest związane ofertą edukacyjną, formą własności, liczbą zewnętrznych źródeł finansowania (projekty, programy, granty), intensywnością kontaktów z otoczeniem gospodarczym oraz zakresem współpracy z konkurencją. Zatem współpraca uczelni wyższej z interesariuszami zewnętrznymi odbywa się w bardzo zróżnicowanej formie, jak również kierunek oraz siła relacji między nimi (wzajemne oddziaływanie) wyraźnie się różnicuje, co potwierdzają wyniki badań (Piotrowska-Piątek, 2016). Generalnie, trzeba pamiętać, że krajobraz interesariuszy zewnętrznych jest kształtowany w dużym stopniu przez

wymiar regulacyjny polityki publicznej państwa, co nie zawsze jest zgodne z wypracowanymi mechanizmami funkcjonowania rynków krajowych i międzynarodowych. W dalszej części artykułu prowadzone rozważania będą się koncentrowały na egzemplifikacji istoty wizerunku i reputacji uczelni wyższej w kontekście wymienionych determinant głównie interesariuszy zewnętrznych.

## **Determinanty wizerunku i reputacji uczelni**

Kiedy mówimy o wyższych uczelniach często używamy określenia „to jest prestiżowa uczelnia”, mając na myśli jej renomę i pozycję na rynku usług edukacyjnych. Kiedy ktoś pyta nas, jakie studia powinno wybrać jego dziecko, często mówimy „to jest uczelnia, którą mogę wszystkim polecić”. Kiedy zastanawiamy się nad kierunkiem dalszej edukacji, słyszymy, że „jest to uczelnia, której ukończenie stwarza szansę na znalezienie dobrej pracy, wysokie zarobki oraz szybki awans zawodowy”. Coraz częściej zdajemy sobie sprawę z tego, że źródłem takich opinii jest wizerunek i reputacja wyższej uczelni. Wizerunek staje się coraz ważniejszym atrybutem każdej organizacji, w tym także — a może przede wszystkim — wyższej uczelni. Informowanie lub, ujmując szerzej, komunikowanie z otoczeniem czy budowanie relacji staje się atrybutem instytucji, która musi odpowiadać na wezwania tzw. nowej ekonomii (Waszkiewicz, 2011a). Trudno nie zgodzić się z opinią wyrażoną przez P. Morschheuser i J. Redlera, że reputacja jako cecha organizacji „postrzegana jest jako klucz do rywalizacji na rynku” oraz jest „kluczową kwestią dla sukcesu w przyszłości”. Autorzy ci zwracają uwagę na to, że w odróżnieniu od komercyjnej firmy, uczelnia posiada znacznie większą liczbę interesariuszy, a ich struktura ma odmienną jakość.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć przykłady badań dotyczących wizerunku i reputacji polskich wyższych uczelni. I tak, A. Waszkiewicz przedmiotem swoich badań uczyniła kilka polskich uczelni (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy oraz Uniwersytet Opolski, Rzeszowski oraz Warszawski), a badaniami objęto wydziały nauk hu-

manistycznych i matematycznych (Waszkiewicz, 2011b, s. 115–152). Badania przeprowadzono na populacji liczącej ponad 700 osób (respondentów), a autorka przeanalizowała wizerunek przez pryzmat siedmiu wymiarów wizerunku uczelni, takich jak: autorytet moralny, nauczyciel, twórca nauki i kultury, pracodawca, inwestor, podmiot wspierany finansowo oraz transponder wiedzy. Z kolei przywoływana wcześniej A. Piotrowska-Piątek skoncentrowała swoje badania na interesariuszach wyższych uczelni w Polsce, zarówno publicznych uczelni akademickich (także państwowych wyższych uczelni zawodowych), jak i uczelni niepublicznych (Piotrowska-Piątek, 2016). W tych badaniach wszystkie podmioty działały pod nadzorem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a zasadnicze badania zostały poprzedzone pilotażem w czterech uczelniach wyższych działających na terenie województwa świętokrzyskiego (jednej publicznej i trzech niepublicznych).

Do najważniejszych kryteriów wizerunku i reputacji wyższej uczelni autorzy niniejszego artykułu — mając świadomość, że nie jest to pełna lista — zaliczyli ponad trzydzieści determinant, pamiętając o dyskusyjności przedstawionej propozycji oraz wychodząc z założenia, że nie można zbudować jednej, hierarchicznie ujętej listy kryteriów. Ważność każdego z kryteriów, a tym samym jego miejsce w całym prezentowanym zestawie zależy od charakteru instytucji, realizowanych przez nią funkcji, lokalizacji uczelni i wielu innych zmieniających się uwarunkowań, w tym również czasu. Nie bez znaczenia są także interesariusze uczelni i ich oczekiwania wobec studentów, absolwentów i pracowników placówki naukowo-dydaktycznej. Prezentowana propozycja może stanowić punkt wyjściowy do szerszej refleksji w gronie teoretyków i praktyków, czyli osób budujących wizerunek i reputację poszczególnych uczelni.

Do najważniejszych determinant wizerunku i reputacji uczelni (instytucji naukowo-badawczej) możemy zaliczyć następujące.

**Historia** — data powstania uczelni oraz etapy jej rozwoju. Historię uczelni budują także (a może przede wszystkim) najwybitniejsi uczeni zatrudnieni w niej w całym okresie jej funkcjonowania. Jej dzieje wyznaczają także najwybitniejsi absolwenci. Większość uczelni bardzo silnie eksponuje osoby, które w przeszłości — po ukończeniu studiów — zostały wybitnymi politykami, przedsiębiorcami, twórcami kultury, uczonymi. Na

historię trzeba zatem spojrzeć przez pryzmat wydarzeń, które wpływały na dzieje uczelni, oraz osób, które te dzieje kształtowały. Pamiętać należy, że ważnym wyróżnikiem dla takiej instytucji jak uczelnia wyższa jest wpływ czy udział wybitnych absolwentów w kształtowaniu przestrzeni publicznej (gospodarczej, społecznej, technologicznej itp.) miasta, regionu czy kraju.

**Status** — struktura własności współczesnych uczelni (placówek naukowo-badawczych). Uczelnie prywatne oraz uczelnie publiczne (państwowe) są bardzo różnie postrzegane przez opinię publiczną. Nie ulega wątpliwości, że forma własności jest jednym z czynników wpływających na wizerunek i reputację tych instytucji, szczególnie w państwach, które od niedawna funkcjonują prywatne instytucje naukowe i dydaktyczne.

**Interdyscyplinarność** — liczba dyscyplin naukowych, w których uczelnia prowadzi badania oraz kształci studentów. Placówki, które charakteryzują się rozbudowaną liczbą dyscyplin oraz specjalności, mają większe możliwości budowania swojego wizerunku i reputacji na wielu płaszczyznach. Z tego też powodu w różnych rankingach uniwersytety lokują się na czołowych pozycjach i na ogół wyprzedzają tzw. branżowe uczelnie (np. uczelnie medyczne czy ekonomiczne).

**Rozwój** — systematyczny wzrost poszczególnych wskaźników charakteryzujących uczelnię, takich jak liczba: pracowników („własnych” i zagranicznych), studentów (krajowych i zagranicznych), absolwentów (krajowych i zagranicznych), dyscyplin naukowych, publikacji (krajowych i zagranicznych), zorganizowanych konferencji naukowych, stypendiów zagranicznych, patentów, prestiżowych nagród czy intensywności relacji nauka-praktyka itp. Rozwój musi być także utożsamiany z rozbudową bazy uczelni (nowe obiekty).

**Rankingi** — miejsce uczelni w międzynarodowych i krajowych listach najlepszych uczelni. Można założyć, że miejsce w rankingu jest jednym z kluczowych argumentów przemawiającym za wyborem ścieżki kształcenia przez młodych ludzi. Rankingi uczelni są kluczowym źródłem informacji o jakości kształcenia. Można przyjąć, że miejsce w prestiżowym rankingu buduje prestiż uczelni. Współcześnie należy wskazać kilka znaczących rankingów: Times Higher Education, QS, Szanghajski oraz U-Multirank, odwołujących się do wskaźników z pięciu obszarów — kształcenie, badania,



cytowalność, umiędzynarodowienie oraz transfer technologii. Pod uwagę należy brać także krajowe rankingi, jak np. mający już 20-letnią tradycję ranking „Perspektyw”<sup>1</sup>.

**Międzynarodowe certyfikaty** — ocena jakości kształcenia. Analiza tego kryterium powinna być poprzedzona wskazaniem najbardziej prestiżowych oraz uznawanych na świecie instytucji certyfikujących. Prawie każda dyscyplina naukowa ma swoje prestiżowe instytucje certyfikujące jakość badań naukowych i proces kształcenia. Trzeba także brać pod uwagę ich doświadczenie (od kiedy przyznają swoje certyfikaty) w ocenianiu jakości pracy wyższych uczelni i ich rangę w środowisku.

**Publikacje** — artykuły i monografie, których autorami są pracownicy uczelni. Pod uwagę powinny być brane te publikacje, które ukazały się w prestiżowych wydawnictwach międzynarodowych (z listy filadelfijskiej, obecność w bibliograficznych bazach danych, wskaźniki bibliometryczne) oraz krajowych. W każdej dyscyplinie naukowej można wskazać grupę wydawnictw oraz tytułów czasopism wysoko ocenianych i uznawanych w środowisku za prestiżowe. Punktem wyjścia w wykorzystaniu tego kryterium powinno być zestawienie najbardziej prestiżowych wydawnictw, listy preferencyjne ministerstwa lub instytucji naukowych bądź standaryzowane systemy oceny.

**Wykładowcy** — liczba (jej wzrost lub spadek) pracowników uczelni prowadzących zajęcia w zagranicznych uczelniach. Należałoby przeanalizować charakter tych zajęć, czyli ilu wykładowców prowadziło w analizowanym okresie jednorazowe wykłady, było na krótkoterminowym kontrakcie (kilka zajęć np. w ciągu miesiąca) oraz ilu z nich prowadziło dłuższy cykl wykładów (semestr lub cały rok akademicki). Można również uwzględnić, ile było bezpośrednich zaproszeń dla wykładowców z danej uczelni. Drugim obszarem zainteresowania powinna być analiza prestiżu uczelni w aspekcie zapraszanych wykładowców (naukowców, polityków, przedstawicieli praktyki gospodarczej).

**Wykładowcy zagraniczni** — „atrakcyjność” (wzrastająca lub zmniejszająca się) uczelni jako miejsca pracy bądź spotkań dla zagranicznych wykładowców. W tej kategorii również należałoby przeanalizować kwestię czasu pobytu w uczelni zagranicznych naukowców. Czy ich przyjazd związany jest z wygłoszeniem okazjonalnego wykładu, czy też jest to

cykl zajęć (kilka wykładów w ciągu miesiąca), czy też pobyty długoterminowe (semestr lub rok akademicki). Można także rozpatrywać częstotliwość przyjazdów konkretnych wykładowców (dana osoba przyjeżdża na jeden wykład, ale robi to kilka razy w roku danym roku akademickim). Nie bez znaczenia dla wizerunku i reputacji uczelni jest odpowiedź na pytanie, z jakich uczelni pochodzą zagraniczni wykładowcy, jak te uczelnie są postrzegane na świecie.

**Doktorat Honoris Causa** — prestiżowy tytułu naukowy nadawany przez uczelnię wybitnym przedstawicielom świata nauki, ale także osobistościom z innych dziedzin (np. politykom) lub własnym absolwentom. Rozpatrując to kryterium, trzeba odpowiedzieć na pytanie, jaka jest reputacja i jaki ukształtował się wizerunek osób wyróżnionych przez uczelnię tym zaszczytnym tytułem i czy wybrana osoba (a przede wszystkim jej działania) wpłynęła na postrzeganie uczelni przez opinię publiczną<sup>2</sup>.

**Nauka/wyniki badań naukowych** — propagowanie prac naukowych pracowników uczelni. Sztuka promocji nauki wydaje się niezmiernie ważną, ale często niedocenianą przez uczelnie. Interesariusze powinni wiedzieć, nad jakim problemami pracują naukowcy oraz jakie są rezultaty ich badań. Oczywiście promowanie nauki (rezultatów badań) może odbywać się na wielu płaszczyznach (publikacje, konferencje), ale powinno to być samoistnym narzędziem budowania wizerunku i reputacji wyższej uczelni/ośrodka naukowo-badawczego (Osica, Niedzicki, 2019).

**Relacje z praktyką** — udział osób spoza pracowników uczelni w procesie dydaktycznym oraz współpraca pracowników z instytucjami gospodarki czy samorządem terytorialnym. Ważny jest przede wszystkim charakter tego udziału — czy mamy do czynienia z okazjonalnymi wykładami, czy też tego typu zajęcia odbywają się regularnie (np. w postaci tzw. wykładów otwartych) oraz w jakim zakresie wykłady z praktykami stanowią uzupełnienie przekazywanej studentom wiedzy teoretycznej. Pojawia się oczywiście pytanie o kompetencje i pozycję zawodową wykładowców praktyków oraz w jaki sposób bada się przydatność takich zajęć dla studentów. Z kolei druga relacja ważna jest w kontekście tworzenia wartości dla interesariuszy z sektora gospodarki z udziałem pracowników uczelni.

**Studenci** — ich liczba oraz preferowane przez nich kierunki (specjalności) studiów. Ważna będzie ewolucja (wzrost lub spadek) liczby młodych ludzi rozpoczynających i kończących (w przewidzianym terminie) studia oraz ich umiędzynarodowienie. W tym przypadku umiędzynarodowienie będzie oznaczało nie tylko liczbę studiujących obcokrajowców, ale także ich geograficzne pochodzenie oraz preferowane przez nich specjalności. Nie bez znaczenia dla wizerunku uczelni będzie możliwość prowadzenia edukacji w kilku językach.

**Jakość absolwentów** — ich „atrakcyjność” na rynku pracy krajowym i międzynarodowym. W mediach często pojawiają się publikacje będące reportażami z różnorodnych tzw. targów pracy, w trakcie których pracodawcy poszukują nowych pracowników. Dobrą ilustracją tego kryterium są rankingi menedżerów, w których pojawiają się informacje o kierunkach studiów i uczelniach których oni są absolwentami (np. ranking „Rzeczpospolitej”). Jakość absolwentów przekład się także na ich miejsca pracy i zajmowane stanowiska. Katalog przedsiębiorstw, instytucji czy organizacji (międzynarodowych i krajowych), w których pracują absolwenci, pozwoli na doprecyzowanie tego kryterium i jego wartość.

**Wybitni absolwenci** — najwybitniejsi współcześni absolwenci uczelni. Są to osoby pełniące aktualnie najważniejsze funkcje w strukturach władz państwowych lub samorządowych i instytucjach międzynarodowych. Kierują najważniejszymi organizacjami oraz instytucjami w państwie i poza granicami kraju, zarządzają największymi przedsiębiorstwami (krajowymi i zagranicznymi) czy reprezentują państwo w organizacjach międzynarodowych. Każda uczelnia szczyty się takimi absolwentami, a ich sylwetki pojawiają się w wielu związanych z nią publikacjach.

**Podnoszenie kwalifikacji** — „atrakcyjność” uczelni jako miejsca podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W tym kryterium chodzi nie tylko o ofertę studiów doktoranckich, podyplomowych czy też studiów MBA. Ważniejszy jest stopień zainteresowania taką formą podnoszenia kwalifikacji zawodowych jak studia podyplomowe, spotkania seminaryjne czy kursy specjalistyczne. Musimy odpowiedzieć na pytanie, ilu pracujących korzysta z edukacyjnej oferty i czy ich liczba sukcesywnie rośnie. Istotne wydaje się również przeanalizowanie struktury kadry nauczycieli akademickich pod

kątem liczby pracowników uczelni i liczby praktyków oraz czy są też zagraniczni wykładowcy. Ciekawym wyróżnikiem w tym kryterium byłby wskaźnik efektywności kształcenia, czyli ile osób rozpoczyna np. studia doktoranckie, a ile z nich broni pracy doktorskiej w przewidzianym prawem terminie.

**Młodzi naukowcy** — osiągnięcia naukowe młodych pracowników (przede wszystkim doktorantów), a także studentów z kół naukowych. Ich udział w krajowych i międzynarodowych projektach (zespołach) badawczych, konferencjach naukowych, autorstwo artykułów naukowych może mieć istotny wpływ na postrzeganie uczelni jako „kuźni młodych talentów”.

**Umiędzynarodowienie nauki** — udział pracowników w międzynarodowych zespołach badawczych, konsorcjach naukowych, kongresach i forach dyskusyjnych zarówno tych powstających w celu rozwiązania konkretnego problemu naukowego, jak i tych mających trwalszy (wieloletni) charakter, potwierdzający nie tylko stałą obecność, ale też zaufanie do reprezentantów uczelni w europejskiej i światowej nauce.

**Eksperci** — pracownicy uczelni będący doradcami najbardziej prestiżowych instytucji międzynarodowych (np. komisje ONZ, komisje Unii Europejskiej, zespoły rządowe itp.). Ważna wydaje się każda forma doradztwa, ale z punktu widzenia wizerunku i reputacji uczelni szczególnie istotne są długoterminowe formy współpracy, polegające na regularnym przygotowywaniu różnych ekspertyz czy raportów dla prestiżowych instytucji międzynarodowych. Za ważną formę takiej eksperckiej współpracy może być uznana praca dla innych rządów. Zaproszenie wystosowane przez poszczególne rządy jest na ogół wyrazem uznania dla merytorycznych osiągnięć uczelni i jej pracowników. Pracownicy uczelni mogą wykorzystywać swoją wiedzę w doradzaniu międzynarodowym organizacjom pozarządowym.

**Relacje z środowiskami branżowymi** — kolejna forma współpracy z otoczeniem (interesariuszami) przynosząca korzyści obu stronom. W przypadku na przykład uczelni ekonomicznych będą to relacje ze światem biznesu: przedsiębiorcami, firmami, stowarzyszeniami biznesowymi. Jest to kolejna determinanta pokazująca otwartość i gotowość uczelni do

zaspokajania potrzeb interesariuszy. Głównie są to potrzeby związane z podnoszeniem kwalifikacji przedsiębiorców oraz dostarczaniem studentom praktycznej wiedzy.

**Prestiżowe nagrody** — krajowe oraz międzynarodowe wyróżnienia przyznawane uczelni lub indywidualnym pracownikom za działalność zarówno naukową, jak i edukacyjną. Prestiż nagrody jest bezpośrednio związany z postrzeganiem przez opinię publiczną instytucji ją przyznającej. Nie ulega wątpliwości, że sporo nagród pojawiających się w przestrzeni publicznej (dotyczy to nie tylko nagród przyznawanych uczelniom) nie ma większej wartości, gdyż są to wyróżnienia, które w różny sposób można „kupić”. Dlatego też, tak jak w przypadku instytucji certyfikujących, trzeba dokładnie przeanalizować reputację nagradzających instytucji i nie dotyczy to tylko świata biznesu.

**Organizator prestiżowych konferencji** — uczelnia to miejsce, w którym odbywają się międzynarodowe sympozja czy seminaria, o których mówi się i pisze w mediach. W trakcie takich konferencji ogłaszane są ważne raporty będące podsumowaniem badań naukowych. Prestiż konferencji zależy nie tylko od poruszanej problematyki czy też liczby uczestników. Ważne wydaje się medialne jej nagłośnienie, czyli czy „świat mówił” o konferencji i czy główne poruszane problemy dotarły do opinii publicznej.

**Debaty publiczne** — jak często uczelnia jest miejscem dyskusji o ważnych sprawach społecznych — politycznych, gospodarczych czy światopoglądowych. Czy w trakcie tych debat zachowany zostaje ich otwarty akademicki charakter i czy są one wolne od emocji charakterystycznych dla dyskusji toczących się np. w mediach. Powinnością uczelni jest organizowanie spotkań, w trakcie których dochodzi do starcia różnych światopoglądów oraz możemy zaobserwować zróżnicowane podejście do otaczającej nas rzeczywistości, a większość uczestników może wyrazić swoje zdanie. Dzięki takim debatom opinia publiczna ma możliwość wysłuchania różnych argumentów i poznania różnych efektów konkretnych decyzji władzy.

**Głos uczelni w debacie publicznej** — instytucja jest nie tylko miejscem debaty publicznej, ale także prezentuje swoje stanowisko w dyskursie publicznym. Oczywiście uszczegółowienia wymaga określenie: „głos uczelni”. Czy jest to opinia poszczególnych pracowników, czy tylko opinia jej

władz — rektora, senatu, dziekana itp. Wszystko zależy od tego, jak zakres w naszym rozumowaniu przyjmuje pojęcie „autonomia uczelni”. Jeżeli weźmiemy pod uwagę rankingi zaufania do poszczególnych zawodów<sup>3</sup>, to okazuje się, że dla opinii publicznej głos uczelni jest bardzo ważny. Wydaje się, że dla opinii publicznej szczególne znaczenie ma postulowana neutralność wyższej uczelni.

**Uczelnia dla lokalnej społeczności** — tzw. otwartość uczelni na problemy lokalne. Pod tym określeniem kryje się możliwość udziału w wykładach (tzw. wykłady otwarte), spotkaniach (z tzw. ciekawymi ludźmi), prelekcjach adresowanych do mieszkańców. Wiele uczelni organizuje tzw. dni otwarte (adresowanie nie tylko do przyszłych studentów), a pracownicy uczelni informują o efektach swoich badań w czasie m.in. Nocy Naukowców. Zainteresowanie taką formą kontaktów z uczelnią może być mierzone nie tylko liczbą uczestników, ale także ich wiekiem, miejscem zamieszkania czy wykształceniem.

**Media o uczelni** — liczba publikacji oraz katalog mediów, które najczęściej poruszają problematykę związaną z funkcjonowaniem uczelni. Publikacje te oceniają jej działalność oraz miejsce i znaczenie w zróżnicowanej tematycznie debacie publicznej. Dotyczy to zarówno mediów lokalnych, ogólnokrajowych, jak i międzynarodowych. Analiza tego kryterium nie może ograniczyć się tylko do wskazania liczby publikacji. Ważny jest przed wszystkim charakter medialnego przesłania — czy są to publikacje o przewadze pozytywnych opinii, czy też wręcz przeciwnie, dominują negatywne lub czy mają one neutralny charakter i sprowadzają się głównie do podania „suchych” informacji.

**Uczelnia w mediach** — medialne publikacje, których autorami są pracownicy i studenci. Zaliczymy do nich artykuły publicystyczne, eseje oraz wywiady, a także ich wypowiedzi wykorzystane przez dziennikarzy w ich artykułach czy audycjach. Istotne jest także miejsce publikacji, prestiż medium, które opublikowało artykuł/esej pracownika uczelni lub rozmowę z nim. Warto również przeanalizować medialny wydźwięk takich wystąpień i sprawdzić, czy takie wystąpienie zostało zauważone przez inne media, np. przez cytowanie głównych myśli wyrażony przez autora.

**Osiągnięcia pozanaukowe uczelni** — międzynarodowe i krajowe sukcesy pracowników i studentów niezwiązane z nauką czy edukacją. Po-

zwalają one na budowanie wizerunku uczelni, której pracownicy nie tylko prowadzą badania naukowe i nauczają studentów, ale mają także czas na rozwijanie swoich pasji i zainteresowań. Studenci zaś mają stworzone warunki do rozwoju różnych swoich aktywności (sportowych, turystycznych, kulturalnych). W ten sposób powstaje wizerunek uczelni przyjaznej różnym grupom interesariuszy.

**Kontakty z absolwentami** — budowanie regularnych kontaktów między obecnymi a byłymi studentami, między uczelnią a jej absolwentami. W wielu zachodnich uczelniach relacje te są korzystne dla wszystkich stron. Absolwenci nadal utrzymują więź z uczelnią, ta zaś może liczyć na wsparcie z ich strony i nie chodzi tu tylko o wsparcie materiale, chociaż i ono jest bardzo ważne. Studenci zaś mają bezpośredni „dostęp” do najwyższej klasy specjalistów, znajdują możliwości odbycia praktyk, a za pośrednictwem absolwentów mogą znaleźć pracę<sup>4</sup>. Jest to determinanta, która jest niedostatecznie wykorzystywana przez wiele uczelni we wsparciu kreowania wizerunku i reputacji własnej.

**Relacje z konkurencją** — kontakty z podobnym typem uczelni. Czy mówimy tylko o rywalizacji (np. w pozyskiwaniu nowych studentów), czy też możliwa jest współpraca na poziomie poszukiwania źródeł finansowania wspólnych badań i realizacji wspólnych projektów lub wspólne przedsięwzięcia środowiskowe. Jest to trudne i z pewnością dyskusyjne kryterium budowy indywidualnego wizerunku i reputacji uczelni. Ale tworzenie wspólnego „frontu” dla rozwiązywania wspólnych problemów i szukania możliwie dobrych rozwiązań jest chyba możliwe, chociaż wymaga głębszej refleksji.

**Relacje ze szkołami średnimi** — formy poszukiwania przyszłych studentów. Nie chodzi w tym przypadku o jednorazowe spotkania (tzw. dni otwarte), lecz o wykształcenie regularnych form kontaktów uczniów z uczelnią, której studentami zamierzają oni zostać (tzw. klasy akademickie, uniwersytety młodzieżowe). Weryfikatorem skuteczności tej formy kontaktów może być odpowiedź na pytanie, ile osób po odbyciu takich spotkań, podjęło decyzję o rozpoczęciu studiów w tej uczelni. Kryterium to można rozpatrywać w aspekcie umiędzynarodowienia — w jakich krajach oraz w jaki sposób uczelnia poszukuje potencjalnych zagranicznych studentów?

**Afery (plagiaty, mobbing, nepotyzm)** — wszelkie kontrowersje związane z funkcjonowaniem uczelni. Szczególnie istotne wydają się wszelkie sporne kwestie związane z prowadzonymi badaniami naukowymi (np. plagiaty prac naukowych: doktorskich czy habilitacyjnych) oraz z procesem dydaktycznym (plagiaty prac magisterskich czy licencjackich). W tym przypadku istotny jest także sposób rozwiązywania takich problemów, a w szczególności podejmowanie działań, które w przyszłości powinny ograniczać ich powstawanie. Źródłem sytuacji kryzysowych mogą być także relacje uczelni ze światem polityki, szczególnie w momencie przekroczenia dość delikatnej granicy między uczelnią jako miejscem publicznej debaty a uczelnią jako miejscem propagowania tylko jednego systemu poglądów i wartości. Nagłośnienie (np. przez media) problemów zawsze prowadzi w uczelni do sytuacji kryzysowej, zaś sposób wychodzenia z kryzysu buduje pozytywny (albo negatywny) wizerunek i reputację uczelni.

W każdym przedsiębiorstwie szczególną rolę w budowaniu wizerunku i reputacji odgrywa jego prezes jako persona wiodąca. Stopień jego zaangażowania w ten proces jest zawsze zróżnicowany i często uzależniony od osobistych predyspozycji zarządzającego, ale w wielu sytuacjach jego decyzje oraz zachowania przekładają się (bezpośrednio lub pośrednio) na postrzeganie przedsiębiorstwa przez opinię publiczną. Można przytoczyć wiele przykładów zarówno pozytywnego, jak i negatywnego oddziaływania prezesa w budowaniu oraz niszczeniu reputacji (Kalinowska, Przybylski, 2019). Jego decyzje, relacje z pracownikami czy innymi interesariuszami zewnętrznymi, aktywność środowiskowa determinują w znacznym stopniu postrzeganie przedsiębiorstwa przez grupy interesariuszy<sup>5</sup>.

Nie inaczej jest w przypadku organizacji i instytucji publicznych, w tym także wyższych uczelni. Pozycja zawodowa oraz społeczna rektora przekłada się na obraz uczelni w oczach szeroko rozumianej opinii publicznej. Można zgodzić się z generalną opinią, że osoby zarządzające wyższymi uczelniami nie są tak rozpoznawalne, jak szefowie korporacji czy różnych instytucji politycznych czy społecznych. Jednak każda znana uczelnia jest zawsze instytucją publiczną, a reprezentujący jej interesy rektor jest także osobą ocenianą przez szeroko rozumianą opinię publiczną.



Można zatem wskazać kilka istotnych — zdaniem autorów — cech, które determinują wizerunek i reputację rektora, a tym samym kierowanej przez niego instytucji:

- autorytet naukowy rektora wyznaczany przez międzynarodowe i krajowe publikacje, nagrody czy wyróżnienia nadawane przez prestiżowe instytucje publiczne oraz branżowe;
- obecność rektora w gremiach kierowniczych prestiżowych organizacji naukowych międzynarodowych oraz krajowych;
- obecność rektora w kolegiach redakcyjnych prestiżowych wydawnictw krajowych i międzynarodowych;
- obecność rektora w prestiżowych gremiach doradczych funkcjonujących przy najważniejszych organach władzy państwowej i samorządowej, a także instytucjach międzynarodowych (np. agendy ONZ czy komisje i inne organy Unii Europejskiej);
- udział oraz wystąpienia rektora w prestiżowych konferencjach krajowych i międzynarodowych (np. Forum w Davos, Forum Gospodarcze w Krynicy), międzynarodowych kongresach branżowych;
- środowiskowe relacje rektora rozumiane jako współpraca z instytucjami „zarządzającymi” nauką i szkolnictwem wyższym (MNiSW, KRASP, KRUE, PKA) oraz z różnymi stopniami samorządu terytorialnego;
- udział rektora w pracach prestiżowych organizacji non profit (krajowych oraz międzynarodowych);
- obecność rektora w honorowych komitetach powoływanych z okazji ważnych wydarzeń krajowych i międzynarodowych oraz ważnych rocznic wydarzeń historycznych;
- częstotliwość wystąpień medialnych rektora, czyli wypowiedzi, wywiady, artykuły publicystyczne w prestiżowych mediach krajowych i zagranicznych;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i kryzysów wewnętrznych — rektor jako mediator;
- medialne opinie o osobie rektora (pozytywne, negatywne, neutralne) z wyłączeniem klasycznego hejtu zalewającego media;
- prywatny wizerunek i reputacja rektora — jego kontakty towarzyskie, środowiskowe, zainteresowania.

Autorzy mają świadomość, że powyższy katalog kryteriów jest nie tylko dyskusyjny, ale także z pewnością wymaga uzupełnień, szczególnie gdy będziemy je odnosić do konkretnej uczelni lub placówki naukowo-badawczej. Z pewnością istnieje potrzeba przeanalizowania i uwzględnienia w powyższym zestawieniu kategorii związanych z etycznymi wartościami, postawami i zachowaniami, jakie powinna kształtować wyższa uczelnia. W literaturze zauważono już ten problem (Stasiuk-Krajewska, 2011), a autorzy opisują i analizują treści różnych statutów uczelni lub jej instytucji (wydziałów, instytutów, katedr), kodeksów etycznych obowiązujących pracowników i studentów, zasady płynące z treści przyjmowanych przez uczelnie misji działalności czy też treści studenckich ślubowań.

Praktyczne zastosowanie zaproponowanych kryteriów będzie wymagało także ich skwantyfikowania, aby można było, po pierwsze, ocenić, jak poszczególne kryteria/determinanty wpływają na wizerunek oraz reputację, oraz, po drugie, porównywać wizerunek oraz reputację poszczególnych uczelni lub grup uczelni (placówek naukowo-badawczych).

## Podsumowanie

Podsumowując, należy podkreślić, że wiele propozycji zawartych w artykule jest dyskusyjnych, ale odzwierciedlających poglądy i doświadczenie praktyczne autorów. Niewątpliwie stanowią one nie tylko asumpt do debaty, ale także mogą być punktem wyjścia do badania wizerunku i reputacji konkretnej uczelni, podobnych grup uczelni (np. uczelnie ekonomiczne) lub uczelni zlokalizowanych w danym mieście lub województwie. Porównywać można także placówki publiczne z niepublicznymi w danym regionie.

W nowej sytuacji, w której znalazły się wszystkie polskie uczelnie (publiczne i niepubliczne) oraz ośrodki naukowo-badawcze, wymagane jest odmienne od dotychczasowego spojrzenie na wiele zagadnień związanych z funkcjonowaniem tych instytucji. Problem budowy ich wizerunku jest jedną z tych kwestii, wokół której szybka refleksja jest niezbędna. Efektem tej refleksji będzie z pewnością krytyczna analiza wielu dotychczasowych działań w zakresie promocji nauki, polityki naukowej oraz szkolnictwa

wyższego. Nie ulega wątpliwości, że wiele wypracowanych dotychczas narzędzi budowania wizerunku oraz reputacji nie jest adekwatnych do otaczającej nas rzeczywistości infrastrukturalnej, społecznej, technologicznej oraz zmieniających się trendów w edukacji. Wymagane jest nowe podejście do tej problematyki, które nie będzie możliwe bez krytycznej refleksji do problemów tworzenia relacji ze wszystkimi interesariuszami, których istotnym elementem będzie komunikowanie (głównie dialog). Budowanie pozycji rynkowej oraz szukanie przewag konkurencyjnych będzie wymagało kreowania stałych wartości dla interesariuszy, wśród których podstawową będzie oferta produktowa kierowana w ich stronę i spełniająca ich oczekiwania (wartości). A pamiętać należy, że oczekiwane przez interesariuszy wartości dość często się zmieniają jako rezultat zmian w otoczeniu.

Jesteśmy przekonani, że reputacja będzie determinowała kierunki rozwoju wyższych uczelni oraz ośrodków naukowo-badawczych oraz ich perspektywy w wymiarze rynkowym. Pozytywny wizerunek będzie konstruowany głównie na bazie osiągnięć naukowych, dydaktycznych i praktycznych. One muszą być zakomunikowane i udowodnione interesariuszom w odpowiedniej formie i kontekście, wskazując potencjalną przestrzeń do współpracy, gdyż to interesariusze będą stymulatorem rozwoju uczelni i ośrodków badawczych.

Na zakończenie można przywołać postawioną na wstępie opracowania tezę: wyższa uczelnia (ośrodek naukowo-badawczy) nie ma jednego wizerunku oraz jednej reputacji, gdyż wokół niej jest zlokalizowanych wielu różnorodnych interesariuszy mających różne (często odmienne) oczekiwania wobec instytucji naukowej (edukacyjnej, badawczej). W pełni trzeba zgodzić się z opiniami, zgodnie z którymi krąg interesariuszy i ich oczekiwań jest znacznie szerszy niż w przypadku przedsiębiorstwa, instytucji publicznej czy organizacji społecznej (Piotrowska-Piątek, 2016; Fazlagić, 2012, Waszkiewicz, 2011b). Przez pryzmat tych oczekiwań będą oni oceniali wizerunek i reputację wszelkich instytucji naukowo-badawczych oraz naukowo-dydaktycznych.

## Przypisy

<sup>1</sup> Bardzo często medialne informacje na temat uczelni poprzedzone są przypomnieniem, które miejsce zajmuje ona w najnowszym rankingu „Perspektyw”. Moment publikacji kolejnego rankingu (przeważnie w maju) odbija się szerokim echem nie tylko w tradycyjnych mediach, ale także w mediach społecznościowych. Bardzo często okazuje się, że miejsce, które zajęła uczelnia w rankingu, jest podstawowym kryterium wyboru kierunku studiów oraz miejsca studiowania. Podobnie rankingi decydują o wyborze studiów podyplomowych czy też innych form edukacji, np. MBA.

<sup>2</sup> Trzeba postawić także pytanie, czy przyznanie tego honorowego tytułu przynosi więcej „korzyści” nagrodzonemu czy nagradzającej uczelni. Chodzi o prestiżowe korzyści (dla obu stron) w chwili wręczenia tytułu i kilka lat po tym fakcie.

<sup>3</sup> Z rankingów przygotowywanych przez CBOS wynika, że Polacy największym zaufaniem obdarzają dwie profesje: strażaka i profesora wyższej uczelni. Wydaje się, że jest wiele powodów wysokiej społecznej oceny obu profesji.

<sup>4</sup> Zmieniające się otoczenie wyższych uczelni, a przede wszystkim konieczność poszukiwania nowych źródeł finansowania nakazuje ponowne zdefiniowanie relacji między uczelnią a jej absolwentami. Konieczne jest nowe spojrzenie na funkcjonowanie różnorodnych stowarzyszeń absolwentów oraz wykorzystanie istniejących rozwiązań międzynarodowych. Taka weryfikacja dotyczy praktycznie wszystkich polskich uczelni.

<sup>5</sup> Badania przeprowadzone przez firmę Weber Shandwick pokazują, że ponad 80% menedżerów uznaje zaangażowanie CEO oraz jego aktywność wewnątrz i na zewnątrz firmy za istotny element budowania reputacji przedsiębiorstwa. Opinia na temat szefa ma wpływ zarówno na reputację firmy, jak i jej wartość biznesową. Pierwszy z tych elementów podkreśla 45% badanych. Niewiele mniej (44%) łączy wartość przedsiębiorstwa z reputacją jego szefa. Z wcześniejszych badań tej samej firmy wynika, że na pytanie, kto najbardziej psuje reputację firmy, 58% menedżerów odpowiada „preześi” (badanie na grupie 950 respondentów w 11 państwach Europy, Azji i Ameryki Północnej).

## Bibliografia

1. Balmer, J., Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256–261.
2. Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26–38.
3. Budzyński, W. (2018). *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Warszawa: Poltext.
4. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
5. Erhardt, D. (2011). *Hochschulen im strategischen Wettbewerb — Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
6. Fazlagić, J. (2012). USP szkoły wyższej. W: M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie, marketing, public relations*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas.

7. Fombrun, Ch. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
8. Fombrun, C., Gardberg, N. A., Sever, J. W. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
9. Fombrun, C., van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputational Review*, 1(1/2), 5–13.
10. Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communication: International Journal*, 6(1), 24–30.
11. Grucz, B. (red) (2012). *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*. Warszawa: Bizarre.
12. Hope, E. (2005). *Public relations uczelni, czyli szewc bez butów chodzi*. W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
13. Kalinowska, A., Przybylski, M. (2019). *Co grozi firmie, której wizerunek opiera się na prezesie?* Pozyskano z: <http://www.proto.pl> (20.10.2019).
14. Meynhardt, T., Strathoff, P., Fröhlich, A., Brieger, S. (2019). Same but different: The relationship between organizational reputation and organizational public value. *Corporate Reputation Review*, 22, 144–158.
15. Morschheuser, P., Redler, J. (2015). Zarządzanie reputacją w organizacjach naukowych — rozwój struktury wraz z przykładami. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 4(18).
16. Osica, N., Niedzicki, W. (2019). *Sztuka promocji nauki. Praktyczny przewodnik dla naukowców*. Warszawa: Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy.
17. Piotrowska-Piątek, A. (2016a). Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych — identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe. *Zarządzanie Publiczne*, 2(36), 85–93.
18. Piotrowska-Piątek, A. (2016b). Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni. *Edukacja*, 1(136), 129–141.
19. Skowronek, I. (2012). *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*. Warszawa: Poltext
20. Sojkin, B., Michalak, S. (2018). Kształtowanie relacji i ich wartości dla interesariuszy przez instytucję naukowo-badawczą. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, (1).
21. Stasiuk-Krajewska, K. (2011). Budowanie wizerunku wyższej uczelni w kontekście media relations. W: K. Stasiuk-Krajewska, D. Tworzydło, Z. Chmielewski (red.), *Public relations — doświadczenia, badania, wątpliwości*. Rzeszów: NewsLine.pl.
22. Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2001). *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*. Kraków: Oficyna wydawnicza Dom Wydawniczy ABC.
23. Ustawa z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018 poz. 1668.

24. van Riel, C. J., Balmer J. (1997). Corporate identity: Concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
25. Vogler, D., Post, S. (2019). Reputation in Hochschule. W: B. Fähnrich, J. Metag, S. Post, M. S. Schäfer (red.), *Forschungsfeld Hochschulkommunikation* (319–340). Wiesbaden: Springer.
26. Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357–387.
27. Waszkiewicz, A. (2011a). Wizerunek jako komunikowane znaczenie i atrybut organizacji. *Studia Medioznawcze*, 1(44).
28. Waszkiewicz, A. (2011b). *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni. Media początku XXI w.*, t. 13. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Aspra.

**Dr Krzysztof Gołata, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska** — ekonomista, doktor nauk politycznych. Wykładowca w Katedrze Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Przez wiele lat dziennikarz ekonomiczny. Współtwórca i wieloletni szef działu ekonomicznego tygodnika „Wprost”, redaktor naczelny miesięcznika „Businessman Magazine” (pierwszego polskiego miesięcznika ekonomicznego), redaktor naczelny TV Biznes (pierwszego kanału biznesowego w Polsce). Autor kilkuset artykułów prasowych, programów telewizyjnych i radiowych. Obecnie prowadzi wykłady, ćwiczenia i seminaria dla studentów z zakresu dziennikarstwa ekonomicznego, relacji przedsiębiorstw i instytucji z mediami oraz budowania wizerunku i reputacji przedsiębiorców, firm oraz instytucji. Autor i współautor kilkudziesięciu artykułów naukowych oraz książek popularno-naukowych.

**Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska** — profesor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierownik Katedry Marketingu Produktu na Wydziale Towaroznawstwa UEP, członek Komisji Nauk Towaroznawczych PAN oddział w Poznaniu, Przewodniczący Komisji Programowej Europejskiego Forum Marketingu Instytucji Naukowych i Badawczych (Instytut Lotnictwa w Warszawie), Wiceprezes Zarządu Związku Piłki Ręcznej w Polsce (od 2006–), Członek Komisji Rewizyjnej Polskiego Komitetu Olimpijskiego (2017–2021), Wiceprezydent Rady Sądu Arbitrażowego Europejskiej Federacji Piłki Ręcznej (EHF) w Wiedniu (2016–2021), Członek Centralnej Komisji ds. stopni i tytułów II Komisja Nauk Ekonomicznych (2017–2020). Zainteresowania i działalność naukowo-badawcza koncentruje się na problemach: zarządzania produktem, badań rynkowych i marketingowych, badań produktu, systemu informacji marketingowej i marketingu sportowego (m.in. w ramach grantów naukowych: 2007–2009 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2009–2012 Narodowe Centrum Nauki, 2012–2013 NCBiR), specjalizuje się komercjalizacji produktów (wyników badań instytucji naukowo — badawczych) i marketingu sportowym.

Autor lub współautor licznych publikacji, w tym m.in.: *Handel w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1989; *Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna*, AE, Poznań, 1994; *Podstawy marketingu*, AE, Poznań, 1996 i 1999; *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa, 2003; *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005; *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009; *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, UEP, Poznań, 2009; *Komercjalizacja produktów żywnościowych i jej uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2012; *Zachowania zakupowe i konsumpcyjne mieszkańców Poznania i Wielkopolski*, IBRKiK, 2013, *Zachowania nabywcze i konsumpcyjne mieszkańców Poznania w latach 2005–2016*, IBRKiK, 2017.

Sieć Badawcza Łukasiewicz - Instytut Lotnictwa

## Wydawnictwa Naukowe

al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
e-mail: [minib@ilot.edu.pl](mailto:minib@ilot.edu.pl)  
tel. 22 846 0011 wew. 551  
tel. 22 846 0011 wew. 542  
[www.minib.pl](http://www.minib.pl)